

*Capitolo Primo*

**CENNI SULLA STORIA DEL PENSIERO ORGANIZZATIVO**

Lo sviluppo degli studi organizzativi può essere schematicamente suddiviso in tre grandi fasi. Va però da subito osservato che tali approcci non vanno inquadrati in una sequenza temporale di sviluppo, poiché più orientamenti possono e di fatto continuano, ad essere compresenti nello stesso periodo storico.

- i. *Approccio classico*: esso inizia a svilupparsi all'inizio del Novecento. Si diffondono, in questo periodo grandi concentrazioni capitalistiche che danno origine ad enormi entità produttive non più gestibili attraverso modalità di lavoro di tipo artigianale. Si fa urgente dunque, la necessità e il bisogno di razionalizzare le modalità e le procedure operative e, di conseguenza, si sviluppa un filone di studi prescrittivi che ha come *leit motiv* quello di individuare le regole di una buona organizzazione razionale del lavoro. Il modello dello *Scientific Management* elaborato dall'ingegnere statunitense F. W. Taylor diventa il paradigma normativo e progettuale su cui vengono plasmate le organizzazioni formali, le grandi imprese e le industrie. La concezione di Uomo che sottende tale approccio è quella dell'*homo oeconomicus*<sup>19</sup>.
- ii. *Approccio neoclassico*: questo filone di studi prende avvio negli anni Trenta ed è di tipo descrittivo. Tale orientamento mira a delineare cosa accade realmente nelle organizzazioni; mentre l'approccio classico fa riferimento a studi economici ed ingegneristici, quello neoclassico prende le mosse da scienze descrittive quali la sociologia e la psicologia. Le speculazioni che fanno riferimento a tale approccio sono volte ad indagare i meccanismi motivazionali, costituiti dalla gratificazione sociale, l'autorealizzazione, i

---

<sup>19</sup> *Homo oeconomicus*: locuzione latina traducibile letteralmente con "uomo economico" che rappresenta il *tipo ideale* d'individuo che agisce solo spinto da motivi economici, perseguendo quindi, esclusivamente i propri personali interessi. L'*homo oeconomicus* è un'ipotesi astratta di lavoro introdotta per studiare il problema isolandolo da fattori sociali, politici, etici, religiosi. Cfr.: Persky J., *Retrospectives: the Ethology of Homo Economicus*, in "The Journal of Economic Perspectives", vol. 9, n. 2, Spring, 1995, pp. 221-231.

bisogni. I principali contributi teorici ed empirici provengono dalla *Scuola delle Relazioni Umane*, il cui iniziatore è Mayo: il compito delle politiche aziendali descritto è quello di conciliare l'efficienza produttiva con gli aspetti sociali ed emotivi dei gruppi di lavoro, totalmente trascurati dall'impostazione tayloristica, rigida ed unidirezionale. In questa direzione vanno anche i preziosi contributi di sociologi come Selznick, Merton, Barnard, Gouldner, Corzier. La concezione dell'Uomo che è alla base di tale filone di studi è quella dell'*homo sociologicus*<sup>20</sup>.

- iii. *Approccio moderno ed interdisciplinare*: esso si sviluppa a partire dalla fine degli anni Cinquanta e matura da discipline diverse quali la sociologia, la psicologia, l'antropologia e dall'analisi etnografica ed etnometodologica, nonché dalle scienze economiche e dagli studi di tecnica aziendale. L'esigenza di progettare modelli organizzativi più complessi e flessibili rispetto a quello che ispirò il modello di burocrazia weberiana unitamente all'influenza del positivismo metodologico di Durkheim sulla sociologia americana, portano a concretizzare un approccio funzionalistico. La ricezione più forte della proposta funzionalistica avviene soprattutto per opera di Parsons, quella più debole da parte di Merton. Inoltre, dalla seconda metà del XX secolo la crescita civile e culturale investe sia la classe lavoratrice che il management. Si sviluppa l'idea che mansioni arricchite e motivanti riescano a stimolare ed incoraggiare il lavoratore perché si adegui al disegno organizzativo della struttura in cui opera, sviluppando al massimo la propria creatività, arrivando ad affermare che uno stile di direzione più partecipativo e democratico è in grado di condurre al miglioramento del clima interno e favorire migliori prestazioni lavorative. Dagli anni Sessanta prende quindi

---

<sup>20</sup> *L'homo sociologicus* è un concetto offerto per indagare il ruolo sociale dell'uomo, il quale non agisce solamente guardando al proprio interesse personale ma tenendo conto anche degli effetti che le proprie azioni produrranno sugli altri membri della società. Per un approfondimento, cfr.: Dahren Dorfr, *Homo sociologicus. Uno studio sulla storia, il significato e la critica della categoria di ruolo sociale*, Armando, Roma, 1989 consultabile anche dal sito [www.libreriauniversitaria.it](http://www.libreriauniversitaria.it).

avvio una letteratura manageriale utile a definire logiche innovative di direzione e amministrazione d'impresa. Una tra le più influenti soluzioni nell'ambito del dibattito manageriale è rappresentata dal modello del *management by objectives* di Peter Drucker.

## ***1.1. Le rivoluzioni industriali***

Il pensiero organizzativo non può astrarsi rispetto alla ricca vetrina di accadimenti da cui evidentemente trae origine: le variabili storiche hanno strutturato la dinamica delle organizzazioni oltre ad averne condizionato la prestazione economica (*performance*<sup>21</sup>).

L'affermazione del sistema industriale ha rivoluzionato la storia del mondo negli ultimi 250 anni<sup>22</sup>. Una serie di innovazioni tecnologiche e di trasformazioni nell'organizzazione del lavoro hanno segnato le fasi del suo sviluppo, imprimendo brusche accelerazioni alle capacità produttive e al cambiamento degli assetti sociali. La seconda rivoluzione industriale incomincia a manifestarsi, nei Paesi più avanzati, intorno al 1900 e si verifica con una maggiore simultaneità rispetto la precedente rivoluzione, in cui vi erano stati forti sfasamenti temporali fra la Gran Bretagna e gli altri Stati [alcuni paesi ritardarono talmente tanto il processo di industrializzazione da saltare del tutto la prima rivoluzione e cominciare direttamente dalla seconda, come nel caso dei Paesi Bassi, nei primi anni del Novecento, N.d.R.]. Essa si apre quindi con l'avvio dell'industrializzazione in nuovi paesi, innanzitutto Germania, Giappone e Italia, e con l'ascesa degli Stati Uniti a potenza regionale in America, mentre

---

<sup>21</sup> Il termine *performance* in riferimento al management organizzativo è generalmente utilizzato per intendere l'insieme dei processi, delle metodologie, dei criteri di misurazione e dei sistemi necessari per valutare e gestire le prestazioni economiche di un'azienda. Al fine di quantificare e sintetizzare i complessi fenomeni organizzativi, valutare lo stato di salute dell'azienda e programmare la gestione futura, in sede di analisi di bilancio si utilizzano degli indici (*ratio*). A seconda delle informazioni fornite sui vari aspetti della gestione aziendale, gli indici di bilancio possono essere raggruppati in quattro categorie: di liquidità, di solidità patrimoniale, di rotazione e durata e di redditività. Tuttavia, gli indici di bilancio non rappresentano uno strumento autonomo e sufficiente di indagine, in quanto forniscono solo indizi sull'andamento della gestione senza però dare alcuna informazione definitiva circa le cause dei fenomeni evidenziati. Cfr.: Molesti R., *Impresa e partecipazione: esperienze e prospettive*, Franco Angeli, Milano, 2006, p.205.

<sup>22</sup> Cfr.: Battilossi S., *Le rivoluzioni industriali*, Carocci, Roma, 2002. Inoltre, per un quadro d'insieme consigliamo Detti T., Gozzini G., *Storia contemporanea. L'Ottocento*, Volume I., Bruno Mondadori, Milano, 2002 e Detti T., Gozzini G., *Storia contemporanea. Il Novecento*, Volume II., Bruno Mondadori, Milano, 2002.

l'europeizzazione del mondo si completa attraverso l'ultima fase coloniale [la cosiddetta età dell'imperialismo, N.d.R.]. All'epoca, la potenza egemone rimane la Gran Bretagna, la cui moneta, la sterlina, è comunemente accettata accanto all'oro nel regolamento delle transazioni commerciali internazionali (*gold exchange standard*<sup>23</sup>).

A cavallo tra XIX e XX secolo si consolida il predominio dell'industria pesante e sono poste le basi di un nuovo slancio economico da una lunga serie d'innovazioni tecnologiche (il motore a scoppio, l'automobile, il telefono, il telegrafo senza fili, la lampadina, l'aeroplano).

---

<sup>23</sup> Sarà la prima guerra mondiale a cancellare le condizioni favorevoli al corretto persistere del Gold Exchange Standard, cioè il sistema monetario basato esclusivamente sull'oro detenuto in riserva. Durante il periodo bellico, per il finanziamento della guerra, le banche furono costrette a mettere in circolazione carta moneta in misura abnorme: le scorte in oro in loro possesso risultarono troppo modeste in proporzione alle emissioni cartacee. C'era, insomma, troppo poco oro nel mondo per soddisfare un fabbisogno monetario in forte lievitazione. Con il Gold Exchange Standard, impostato negli anni Venti, il rapporto oro/moneta circolante diventa meno automatico: alcune monete "pregiate" (dollaro, sterlina, yen) sono immediatamente convertibili; mentre altre (lira, franco, marco, ecc.) non sono in diretto rapporto con l'oro, ma convertibili nelle valute chiave. In tal modo, il volume delle riserve è passibile di ampio sviluppo, potendo le riserve stesse essere costituite da oro e da divise chiave.

Nel 1944, gli accordi di Bretton Woods costituirono la conclusione di due anni di discussioni su due progetti basati sul Gold Exchange Standard: un piano dell'inglese John Maynard Keynes (1883 – 1946), che prevedeva la costituzione di una International Clearing Union, dove trattare una nuova unità monetaria internazionale, il *Bancor*, e un piano dell'economista americano Harry Dexter White (1892 – 1948) con la previsione di una più modesta Cassa comune alimentata dagli stati membri e fornitrice di prestiti in *Unitas* [un semplice dollaro "pesante", N.d.R.] in caso di sfavorevole andamento della bilancia dei pagamenti. La differenza fondamentale dei due piani era costituita dal rapporto con l'oro: di fatto variabile per il Bancor di Keynes, praticamente fisso per l'Unitas di White. Vinse il progetto di White, pur con qualche modifica rispetto all'impostazione iniziale.

Due sono le critiche fondamentali al Gold Exchange Standard: la prima mette in evidenza la troppo comoda tendenza dei paesi detentori di valute chiave ad alimentare con emissioni cartacee i loro deficit della bilancia dei pagamenti, con conseguente preoccupante aumento del loro indebitamento nei confronti delle Banche centrali dei paesi in surplus; la seconda deriva dal fatto che l'aumento delle riserve internazionali dipende quasi esclusivamente dall'andamento del volume delle monete chiave in circolazione, essendo la produzione di oro del tutto irrilevante. Ne deriva che lo sviluppo del commercio internazionale dipende da una continua alimentazione di liquidità, a sua volta dipendente dalla volontà dei paesi detentori di valute pregiate di accettare non solo l'esistenza di saldi passivi nelle loro bilance, ma addirittura una loro continua crescita. Per una lettura approfondita degli aspetti economici dell'argomento rimandiamo a Cozzi T., Zamagni S., *Istituzioni di Economia Politica. Un testo europeo*, Il Mulino, Bologna, 1999. Consigliamo inoltre la circostanziata testimonianza di Olivi B., *L'Europa difficile*, il Mulino, Bologna, 2005 in aggiunta a Detti T., Gozzini G., op. cit., Volume II, al fine di comprendere il momento storico che fece da sfondo al Gold Exchange Standard e alla sua conclusione.

Tra i settori trainanti del nuovo ciclo economico, emergono l'industria chimica, quella elettrica e la metalmeccanica. Quest'ultima è orientata alla produzione di beni di consumo di massa: macchine per cucire, elettrodomestici, automobili. Come fonte d'energia, il carbon fossile è gradualmente soppiantato dal petrolio, i cui consumi sono indotti inizialmente dall'avvento di nuovi mezzi di trasporto, quali gli autoveicoli e gli aerei. La diffusione di tali mezzi genera inoltre la domanda di nuove infrastrutture (strade asfaltate, gallerie, viadotti, aeroporti), che a sua volta si riverbera sul comparto delle opere pubbliche, sull'industria delle costruzioni e sulla siderurgia.

Il problema fondamentale da risolvere nell'impresa in questo periodo storico è *come* produrre. Il soggetto umano non è altro che un mero strumento di produzione, uno strumento accanto ad altri, come le macchine, ed orientato a realizzare il prodotto, senza risparmio di energie e senza riflessioni ed intenzioni che possano rivolgersi alla sua umanità, alla sua sanità, né alla sua utilità futura. L'operaio viene assunto, sfruttato e rigettato nel momento in cui non serve più o nel momento in cui non vuole o non può stare alle regole del gioco organizzativo.

E' in questo contesto che nasce il taylorismo, dalla constatazione dello sviluppo dimensionale e tecnologico delle imprese e della contestuale arretratezza dei metodi di conduzione aziendale.

La visione dell'uomo di Taylor è quella diffusamente condivisa negli orientamenti manageriali dell'epoca sintetizzabile in quella che è stata definita la *Rabble Hypothesis*<sup>24</sup>, la quale afferma che gli uomini lasciati a se stessi sono solo plebaglia. Ciò vale tanto per gli operai quanto per gli imprenditori: *“Finché ci saranno individui pigri o incapaci, ed altri individui avidi e brutali, finché vizio e crimine albergheranno in mezzo a noi, povertà, miseria e infelicità non ci*

---

<sup>24</sup> Cfr.: Bendix R., (tit. orig.) *Work and Authority in Industry*, Wiley, New York, 1956, (trad. it.) *Lavoro e autorità nell'industria*, Etas Compass, Milano, 1973, nonché Fontana A., *Il vizio occulto*, Transeuropa, Ancona, 1989, p. 98.

*abbandoneranno. Nessun sistema organizzativo, nessun particolare espediente da adottarsi sotto il controllo di qualsivoglia individuo o gruppo di persone potrà assicurare tanto alla manodopera quanto ai datori di lavoro un benessere continuativo. Noi affermiamo tuttavia che, mettendo in atto l'organizzazione scientifica, gli altri periodi saranno molto più prosperi, molto più felici e maggiormente esenti da conflitti e da discordie*"<sup>25</sup>. Secondo Taylor, quindi, si può superare la lotta tra imprenditori e lavoratori soltanto se questi opereranno in un clima di stretta collaborazione, orientati verso l'obiettivo comune dell'incremento della produzione e quindi del surplus da condividere seguendo la logica dell'organizzazione scientifica del lavoro.

La rivoluzione mentale tanto auspicata da Taylor a poco a poco si faceva strada nella coscienza manageriale, in quel momento nella convinzione della necessità di un'accurata formazione dei quadri intermedi, successivamente in una nuova visione dell'autorità. Nelle imprese si passava da uno schema dicotomico (proprietà-dipendenti) ad uno tricotomico (proprietà-management-dipendenti), e con esso nasceva la necessità di un riequilibrio di rapporti e di forze al suo interno. Il caporeparto è ormai il quotidiano strumento di contatto fra operai e direzione. Evidentemente a lui saranno richieste competenze tecniche relative alla realtà produttiva del proprio reparto; dovrà essere in grado di individuare difetti nella qualità dei prodotti, intervenire se si presentino inconvenienti nelle macchine, rendersi conto se nelle linee guida che pervengono dalla direzione vi siano delle difficoltà di applicazione e porvi rimedio. Tutti aspetti tecnici, certamente, ma tutti richiedenti un'alta competenza psicologica, *“cosicché l'organizzazione scientifica del lavoro americana tende sempre più a considerare il caporeparto un human engineer, un esperto in uomini, che deve conoscere personalmente e comprendere i*

---

<sup>25</sup> Cit.: Taylor F.W., op. cit., pp. 160-161.

*suoi operai, istruirli e dirigerli in ogni occasione, familiarizzarli con l'officina o col cantiere*”<sup>26</sup>.

E' dall'industria metalmeccanica che decolla la tendenza ad intensificare i ritmi della produzione industriale tramite l'organizzazione scientifica del lavoro, cioè per mezzo della parcellizzazione sempre più spinta delle mansioni manuali, dove ciascun operaio compie pochi e semplici movimenti nella catena produttiva. Questa divisione del lavoro s'interseca con le innovazioni organizzative introdotte nell'industria automobilistica da Henry Ford nel 1912-13 (standardizzazione dei componenti, catena di montaggio e produzione in serie), ponendo le basi dello sviluppo industriale.

Il processo di razionalizzazione produttiva investe anche l'agricoltura: l'impiego di macchine agricole e del trattore, che inaugurano la meccanizzazione, la motorizzazione delle campagne e l'introduzione su larga scala di applicazioni chimiche (fertilizzanti, pesticidi, diserbanti) e biologiche (ibridi vegetali e animali) tendono sempre più ad assottigliare le differenze tra azienda contadina e azienda industriale.

Toffler<sup>27</sup> descrive la società industriale analizzando in modo dettagliato gli elementi che la contraddistinguono:

- la *standardizzazione*, che si è compiuta nell'ambito dei prodotti e dei mezzi di produzione, nei sistemi distributivi e nei gusti, è resa possibile attraverso il perfezionamento dei metodi di misurazione;

---

<sup>26</sup> Cit.: Friedman G., (tit. orig.) *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946, (trad. it.) *Problemi umani del macchinismo industriale*, Einaudi, Torino, 1949, pp. 359-360.

<sup>27</sup> Cfr.: Toffler A., *The Third Wave*, Pan Books, London, 1981, pp. 60-65.

- la *specializzazione*, originata dalla divisione di un numero prefissato di prestazioni, che deve seguire ogni lavoratore nel processo di operazioni parcellizzate della fabbrica ad impostazione tayloristica;
- la *sincronizzazione*, in altre parole, l'assoggettamento di tutti i tipi di attività, economiche e non, al vincolo dei ritmi della catena di montaggio e, più in generale, alle cadenze temporali, definiti dall'inizio e dalla fine di determinate azioni;
- la *concentrazione*, che riguarda sia l'addensarsi di risorse produttive ed energetiche nelle città, sia l'aspetto derivato dall'urbanesimo, dove nasce la specializzazione dell'area cittadina con spazi dedicati alla produzione, zone abitate dal proletariato, luoghi dedicati alla finanza e quartieri per l'alta borghesia;
- la *massimizzazione*, intesa come chiave interpretativa del periodo industriale e sinonimo di efficienza, diviene l'indicatore simbolo del successo delle industrie;
- la *centralizzazione*, da cui deriva la tendenza delle imprese di coordinare e organizzare le industrie attraverso un unico blocco di potere centrale.

Negli anni successivi agli sconvolgimenti della seconda guerra mondiale prende avvio la terza rivoluzione industriale. Le aree statunitensi, non travolte dallo scontro degli eserciti, conoscono un periodo di benessere già durante la guerra, favorite dall'intensa produzione bellica avviata dal governo americano. Le aree europee, invece, devono affrontare seri problemi di ricostruzione e si affidano ad organismi associativi comunitari. La CEE<sup>28</sup> [oggi Unione Europea<sup>29</sup>, N.d.R.] realizza la

---

<sup>28</sup> Comunità Economica Europea (CEE): organizzazione intergovernativa costituita il 1° gennaio 1958 con l'ultima ratifica necessaria per l'entrata in vigore del trattato istitutivo (firmato a Roma il 25 marzo

formazione di un grande mercato unico europeo e, contemporaneamente, avvia apposite politiche regionali per il sostegno delle regioni economicamente più deboli.

In quegli anni, la commistione tra capitali industriali e finanziari favorisce la centralizzazione e la concentrazione delle imprese, con la conseguente formazione di colossi industriali un po' in tutti i comparti, ma soprattutto in quello chimico ed automobilistico, gettando le premesse di quelle che diverranno le multinazionali di fine secolo.

L'insieme di questi fattori determina l'avvento della società di massa [quindi della cosiddetta civiltà dei consumi, N.d.R.] e produce un accentuato gigantismo urbano, che coincide nella sua fase più avanzata con la nascita delle megalopoli<sup>30</sup>.

Nel frattempo i connotati geoeconomici e politici del pianeta sono profondamente mutati; la decolonizzazione ha creato una fascia di paesi in cui si evidenziano i forti squilibri demografici, economici e territoriali generatisi lungo il

---

1957 da Belgio, Francia, Repubblica Federale di Germania, Italia, Lussemburgo e Paesi Bassi). Cfr.: Olivi B., op. cit.

<sup>29</sup> L'Unione Europea è la comunità sopranazionale sancita dal Trattato di Maastricht firmato il 7 febbraio 1992 ed entrato in vigore il 1° novembre 1993. Sorta nel nuovo clima internazionale determinato dalla dissoluzione dell'URSS, dal crollo dei regimi comunisti dell'Europa orientale e dalla riunificazione della Germania, l'Unione europea si costituisce dall'istituzione della CEE (1957), la prima organizzazione europea sopranazionale a carattere politico. Significativo risultato dell'europeismo, essa trae uno dei suoi iniziali fondamenti, al pari di altre istituzioni comunitarie, nelle disposizioni internazionalistiche di alcuni Stati europei che, dal secondo dopoguerra, dichiararono unilateralmente nelle loro Costituzioni la disponibilità a partecipare alla formazione di un ordine pacifico in Europa, con ciò ammettendo una pur ridotta prospettiva di limitazione della propria sovranità. Un secondo fondamento è rintracciabile nelle indicazioni contenute nei preamboli dei trattati istitutivi delle organizzazioni e delle Comunità europee, che rappresentarono altrettanti passi in avanti dell'integrazione, sia nella forma di unioni intergovernative di cooperazione (come il Consiglio d'Europa, l'OECE, l'UEO), sia in quella di unioni sopranazionali comunitarie (CECA, EURATOM, CEE). Rispetto a queste, l'Unione europea può essere considerata un'unione internazionale mista di cooperazione e integrazione (cioè comprensiva delle relazioni di collaborazione politica intergovernativa e di quelle comunitarie in senso stretto) mirante a realizzare la futura unità politica dell'Europa, già implicita nella CEE e più volte ribadita in atti ufficiali comunitari, come nel corso dei vertici dei Capi di Stato e di governo europei. Al fine di un approfondimento sulla storia dell'Unione Europea proponiamo l'esauriente lettura di Frabbrini S. (a cura di), *L'Unione Europea. Le istituzioni e gli attori di un sistema sovranazionale*, Laterza, Bari, 2002. Molto appassionante anche quella di Olivi B., op. cit.

<sup>30</sup> Cfr.: Gasparini A., *La sociologia degli spazi. Luoghi, città, società*, Carrocci, Roma, 2000.

processo d'industrializzazione. Il consolidamento del primato degli Stati Uniti coincide con lo sganciamento del dollaro, la nuova moneta internazionale, dall'oro<sup>31</sup> (1971), mentre all'alternarsi di politiche commerciali protezioniste e liberiste, che ha connotato gran parte del XX secolo, subentra un'epoca di progressiva liberalizzazione degli scambi e dei movimenti di capitali, preludio del mercato globale<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Per tutti gli anni '60, la bilancia commerciale degli USA risultò attiva, approfittando del boom che caratterizzò alcuni paesi occidentali (Italia e Germania in testa). Passiva risultava invece la bilancia dei pagamenti statunitense per l'esportazione continua di dollari. Nonostante il consolidamento di questa tendenza, gli Stati Uniti non accettavano di ritoccare il rapporto oro/dollaro (35 dollari l'oncia) perché il deficit complessivo non era imputabile ad un commercio deficitario, ma alla gravosa funzione del dollaro quale regolatore del volume della liquidità internazionale necessaria allo sviluppo del commercio mondiale.

Con l'inizio degli anni '70 intervenne una novità: anche la bilancia commerciale USA cominciò a risultare in deficit. La notevole crescita complessiva dei paesi occidentali, esauritasi a metà degli anni Sessanta, cominciava a ripercuotersi anche sugli Stati Uniti. Nel secondo trimestre 1971, per la prima volta dal 1893, l'andamento delle partite correnti USA presentò un deficit.

La debolezza del dollaro incalzato dalla speculazione, resa agevole dalla fissità dei cambi e le richieste di conversione di dollari in oro da parte di alcuni paesi (Belgio, Olanda, Francia), costrinsero gli USA a rifiutare la conversione della loro valuta in oro e ad imporre dazi del 10% alle importazioni. Il 15 agosto 1971, con un discorso di 15 minuti, il presidente Richard M. Nixon (1913 – 1994) cancellò la base che aveva tenuto in piedi il sistema monetario internazionale con gli accordi di Bretton Woods, decretando l'inconvertibilità del dollaro. Mentre l'oro raggiunse in poco tempo i 44 dollari l'oncia, le Banche centrali rigurgitavano di dollari che nessuno voleva più.

La condizione perché il dollaro fosse convertibile in oro era costituita dall'espansione continua delle economie dei paesi occidentali e del Giappone, cioè dalla loro capacità di assorbire senza problemi le esportazioni di beni e servizi USA e dal mantenimento di una loro fiducia di fondo nel meccanismo basato sul dollaro convertibile e sulla fissità di fatto dei cambi. Venuta meno la prima condizione col deficit americano anche nelle partite correnti, il problema della fiducia, esorcizzato fino agli ultimi anni '60, esplose inevitabilmente con conseguenze devastanti.

Gli USA uscirono dalla tempesta sufficientemente avvantaggiati. Alla fine del 1971, il dollaro era stato svalutato a livelli ben al di là del necessario, facilitando di nuovo le esportazioni americane. Tale sovrabbondante svalutazione che si accompagnò all'introduzione di una fascia di oscillazione dei cambi di 4,5 punti, rese evidente la pecca fondamentale degli accordi di Bretton Woods: tenere ottusamente fissi i cambi delle valute di paesi con sistemi troppo diversificati e con sviluppi economici non omogenei, ed anzi disarmonici, avrebbe prima o poi facilitato la speculazione, con accomodamenti traumatici dei cambi [in quanto sempre tardivi, N.d.R.] e con la disarticolazione del sistema nel momento in cui si fosse innestata una generalizzata sfiducia.

Il mondo si dovette presto abituare al dollar standard istituzionalizzato. Gli USA cominciarono ad esportare titoli del Tesoro. Trovarono l'accoglienza del Giappone negli anni Ottanta. Diminuita la capacità di sviluppo dei Nipponici, si aprirono i benevoli caveaux della Cina. Ma anche questo sistema sta esplodendo, nonostante gli Stati Uniti abbiano cercato di ampliare la base della catena per mantenere in piedi il Dollars Standard cavalcando alternativamente la comprensione cinese, la bolla della *new economy*, la seconda guerra del Golfo. Per esplorare questi orizzonti si consiglia la lettura di Cozzi T., Zamagni S., op. cit. e Olivi B., op. cit.

<sup>32</sup> Per una disamina dell'economia globale, si rinvia a Castells M., *The Information Age: Economy, Society and Culture*, voll. I, II, III, Basil Blackwell, Oxford, 1996-2000.

I punti fondamentali del paradigma della società post-industriale, descritti in maniera dettagliata e puntuale da De Masi<sup>33</sup>, sono i seguenti:

- a) la delega del lavoro ripetitivo, faticoso ed esecutivo, alle macchine, permette al lavoratore di dedicarsi al lavoro ideativo e alle attività intellettive in genere;
- b) la produzione di massa e in grande serie di beni materiali cede il posto alla produzione di beni immateriali, come servizi, informazioni, simboli, estetica e valori;
- c) la destrutturazione del tempo e dello spazio<sup>34</sup>, rese possibili dalle tecnologie, permettono di realizzare il sogno dell'ubiquità; il luogo di lavoro non costituisce più una variabile indipendente del teorema organizzativo e l'orario rigidamente sincronizzato non è più un'esigenza reale della produzione, facendo sorgere infatti, notevoli possibilità offerte dal telelavoro;
- d) la globalizzazione viene ad assumere diverse forme: economica, culturale, ecologica, civile, etc.;
- e) la cultura si identifica come cultura post-moderna basata su valori differenti e per alcuni aspetti opposti a quelli che erano seguiti nel periodo industriale;
- f) la nuova società sarà una società senza contadini né operai che ridurrà il livello di analfabetismo;

---

<sup>33</sup> Cfr.: De Masi D., op. cit., p. 197.

<sup>34</sup> Su come il *telelavoro* renda possibile questa destrutturazione spazio-temporale, suggeriamo Gabassi P. G. (a cura di), *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2003, pp. 108-110.

- g) il controllo e il potere sarà di chi detiene il diritto di poter programmare il proprio futuro e quello altrui: sempre più forza avranno dunque, i movimenti di opinione e i nuovi soggetti sociali;
- h) la flessibilità del lavoro e i suoi aspetti creativi tendono a sfumare la netta divisione tra tempo di lavoro, le attività domestiche, il tempo di studio e il tempo libero;
- i) i rapporti virtuali prevalgono sui rapporti materiali, la nuova società si avvia ad essere un “villaggio globale”;
- j) il tempo libero prevale sul tempo di lavoro.

Tutto questo porta ad asserire senza indugi che oggi l’impresa occupa, a livello praticamente planetario (per effetto delle sue ripercussioni globalizzate), una posizione di assoluta centralità nella vita economica, sociale ed istituzionale di ogni individuo.

## 1.2. Dalla burocrazia di Weber all'MBO di Drucker

Per “organizzazione”, in sociologia, si intende “*l'attività di coordinare persone e cose allo scopo di svolgere funzioni determinate e, per estensione, il sistema così costituito*”<sup>35</sup>.

Lo studio delle organizzazioni fonda le sue radici nelle osservazioni di Max Weber (1864 – 1920)<sup>36</sup>. Nella sua opera *Economia e Società* [1922] per definire la forma moderna di organizzazione egli usa il termine *burocrazia*. Quale corpo di norme sociali istituite formalmente e finalizzate alla disposizione dei comportamenti

---

<sup>35</sup> Dalla voce "organizzazione" dell'Enciclopedia Garzanti di Filosofia, ed.1986, p. 663.

<sup>36</sup> Max Weber nacque a Erfurt, in Germania, da famiglia di orientamento liberale. Si interessò precocemente ai problemi politici, partecipando ai dibattiti tra socialisti, liberali e socialdemocratici nella Germania di fine Ottocento: il padre apparteneva ad un partito che rappresentava i grandi industriali, mentre la madre lo avvicinò ad un movimento cristiano di assistenza sociale, che operava in alternativa alle reti socialiste di mutuo soccorso. I suoi primi studi si rivolsero all'economia agricola e alla divisione del lavoro, ma la sua opera più famosa, *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo* (1904), aveva obiettivi del tutto differenti, schiettamente sociologici: formulò la tesi dell'importanza dell'etica ascetica del calvinismo per lo sviluppo dello spirito del capitalismo. Sempre nei primi anni del XX secolo, egli manifestò un interesse crescente verso gli aspetti metodologici delle discipline socio-economiche. La riflessione weberiana sosteneva l'*avalutatività* delle scienze storico-sociali [che devono limitarsi a giudizi di fatto e non sono autorizzate a fornire giudizi di valore, N.d.R.] e proponeva l'uso dei *tipi-ideali* [modelli concettuali coerenti, ricavati con un processo di schematizzazione logica dai dati empirici, N.d.R.]. Riguardo questi assunti, pubblicò importanti contributi: *L'oggettività conoscitiva della scienza sociale e della politica sociale* (1904) e *Studi critici intorno alla logica della scienza della cultura* (1906).

Negli anni successivi si occupò soprattutto di sociologia della religione realizzando uno studio comparato delle forme religiose in *Sociologia della religione* (1920). A questo tema si ricollegano anche una serie di studi (*Economia e società*, postumo 1922) in cui l'attenzione è rivolta anche agli ordinamenti sociali e alle forme di potere.

Rifletté peraltro sul ruolo dell'intellettuale nella società ne *Il lavoro scientifico come professione e La politica come professione* (1919).

La situazione storica contingente [la sconfitta della Germania nella prima guerra mondiale, la rivoluzione che nel 1918 aveva depresso l'imperatore Guglielmo II e l'instaurazione della Repubblica di Weimar nel 1919, N.d.R.] indusse Weber ad indagare nell'ambito della sociologia del potere. La nuova costituzione (approvata il 31 luglio 1919) si sforzò di bilanciare con cura i poteri dello Stato dando ampio riconoscimento dei diritti dei cittadini. Ma nella repubblica tedesca, tale costituzione si dovette confrontare con una drammatica situazione politica e sociale, che ne rese controproducenti molti meccanismi giuridici. Quando la morte colse Weber a Monaco, la Repubblica era ancora lontana dalla successiva degenerazione nazista. Essa finì infatti per esserne travolta nel 1933, quando Adolf Hitler (1889 - 1945) fu chiamato a ricoprire la carica di cancelliere del Reich. Nell'interesse di conoscere i particolari della vita di questo celebre sociologo tedesco, suggeriamo: Weber M., *Max Weber. Una biografia*, Il Mulino, Bologna, 1995.

volti al razionale raggiungimento di fini specifici, il sociologo tedesco costruisce un modello teorico in grado di evidenziarne la superiorità rispetto ad altre forme di organizzazione in termini di efficacia, efficienza e razionalità<sup>37</sup> e ne individua le principali caratteristiche:

- *divisione stabile e specializzata di compiti*: l'assegnazione del lavoro viene analizzata esclusivamente in vista degli scopi dell'organizzazione e stabilita da regole che prescrivono come comportarsi a seconda delle varie situazioni (ogni problema simile viene trattato allo stesso modo e le soluzioni previste dalle regole non devono quindi essere escogitate di volta in volta);
- *precisa struttura gerarchica*: chi occupa una posizione ha i poteri per compiere gli atti che a quella posizione competono, dando cioè precisi ordini ad altri che da lui dipendono e obbedendo agli ordini di chi è suo superiore diretto. Gli ordini sono già previsti e la loro esecuzione è soggetta a controllo;
- *competenza specializzata per ogni posizione*: ogni posizione richiede una preparazione adeguata, l'esercizio a tempo pieno e continuativo della professione, un'assegnazione alla posizione per mezzo di un meccanismo di concorso [come garanzia di competenza, N.d.R.] e, successivamente, di meccanismi di carriera fra i quali sono importanti gli scatti automatici per anzianità;

---

<sup>37</sup> Secondo la teoria neoclassica, un agente è razionale se, dopo aver considerato tutte le informazioni a sua disposizione e tutte le conseguenze associate a ciascuna possibilità decisionale, agisce in modo tale da massimizzare il proprio obiettivo. Si tratta di una razionalità di tipo strumentale. Numerose sono le critiche rivolte a questo approccio. L'ipotesi di massimizzazione dell'interesse individuale non è infatti in grado di spiegare i numerosi casi di comportamento non autointeressato spesso osservabile nella realtà; inoltre gli agenti spesso non sono in grado di risolvere il complicato processo di massimizzazione necessario per prendere una decisione. A seguito di queste critiche negli ultimi quarant'anni si è assistito al fiorire di numerosi studi che ipotizzano la non completa razionalità degli individui. Questa linea di ricerca, che ha preso il nome di *razionalità limitata*, si richiama ai contributi del sociologo statunitense Herbert Simon (1916 – 2001). Cfr.: Ibidem.

- *remunerazione in denaro*, pagata dall'organizzazione e mai dai clienti di questa alla quale si accompagna l'assoluta *impossibilità di appropriarsi del posto definitivamente, di cederlo ad altri o passarlo in eredità*.

Weber ritiene altresì che le azioni intenzionali degli individui costituiscano la trama dei rapporti sociali; propone infatti un'elaborata teoria dell'azione sociale intenzionale distinguendo quattro tipi fondamentali di comportamento:

- *azione razionale in rapporto ad uno scopo*, in cui l'attore definisce con chiarezza uno scopo e mette razionalmente in opera tutti i comportamenti che possono permettergli di raggiungerlo;
- *azione razionale in rapporto ad un valore*, in cui l'attore agisce in funzione di un ideale, comunque in maniera razionale in rapporto ad esso;
- *azione affettiva*, dettata dagli umori e dalle emozioni;
- *azione tradizionale*, dettata dalla conformità alle abitudini e ai costumi.

Weber considera quindi la burocrazia come l'unica forma in cui possono prendere corpo le organizzazioni razionali concependola come l'apparato ottimale dotato di razionalità orientata allo scopo.

Negli stessi anni Emile Durkheim (1858 – 1917)<sup>38</sup> ne *Le regole del metodo sociologico* [1895] afferma invece che la società va considerata come una realtà

---

<sup>38</sup> Emile Durkheim nacque a Epinal, in Lorena, Francia, si diplomò in filosofia e insegnò a lungo nei licei, per poi arrivare alle cattedre universitarie di Bordeaux e Parigi: i lunghi anni di docenza gli suscitarono uno stabile interesse verso i processi educativi. Tra il 1885 e il 1886 trascorse un periodo in Germania a contatto con Wilhelm Wundt (1832-1920), uno dei pionieri della moderna psicologia scientifica, e tale esperienza lo incoraggiò ad applicare i canoni delle scienze esatte ai fenomeni sociali. Espressione di questo intento è il volume *Le regole del metodo sociologico* (1895), che apparve peraltro poco dopo il primo contributo importante di Durkheim alla sociologia, ossia la tesi di dottorato su *La divisione del lavoro sociale* (1893). Negli anni successivi la sua influenza sul pensiero sociologico, soprattutto nella realtà francese, crebbe attraverso altre opere notevoli quali *Il suicidio* (1897) e *Le forme elementari della vita religiosa* (1912), che gli garantirono costante successo fino alla morte sopraggiunta a Parigi. Nell'interesse di leggere la biografia del sociologo francese, indichiamo Poggi G., *Émile Durkheim*, Il Mulino, Bologna, 2003.

morale che viene prima dei singoli individui. L'*azione sociale*<sup>39</sup> gli appare come una verità che sussiste di per sé: nota infatti come le istituzioni sociali perdurino anche oltre l'esistenza individuale e come l'agire sociale diventi l'espressione di rappresentazioni collettive, determinate da costrizioni esterne, obblighi, costumi, credenze. Secondo l'approccio funzionalistico di Durkheim, un gruppo sociale – o anche l'intera società – è sempre qualcosa in più della mera sommatoria delle parti componenti: questo scarto, chiamato coscienza collettiva, consiste nella forza morale, religiosa o tradizionale che si manifesta nei comportamenti sociali e che definisce la funzione di un elemento all'interno di un dato ordine sociale.

L'esigenza di progettare modelli organizzativi più complessi e flessibili rispetto a quello che ispirò il modello weberiano unitamente all'influenza del positivismo metodologico di Durkheim sulla sociologia americana, portano a sviluppare tra gli anni Quaranta e Sessanta un'intensa stagione di studi sulle burocrazie pubbliche e

---

<sup>39</sup> Con l'espressione *azione sociale* si intende un agire umano che si distingue dal puro e generico comportamento in quanto implica un significato o un'intenzione. Per elaborare una teoria dell'azione sociale, i sociologi prendono le mosse dai singoli attori sociali, analizzandone le motivazioni, gli scopi, le aspettative in determinate situazioni tipiche.

L'indagine si distingue in due filoni principali: quello ermeneutico (interpretativo) e quello positivista. L'analisi ermeneutica dell'azione sociale, che ha trovato la sua massima espressione sociologica nel pensiero dello studioso tedesco Alfred Schutz (1899-1959), cerca di chiarire il significato dell'azione stessa per chi la compie: ciò conduce ad esplorare un complesso intreccio tra intenzionalità e coscienza dei singoli attori. Più viene approfondita l'analisi ermeneutica, più si schiudono alla ricerca aspetti filosofici, che investono la struttura della coscienza individuale, la percezione della temporalità, il nesso tra coscienza e mondo, tra essere e agire. Per quanto affascinante, questo indirizzo privilegia l'esplorazione del senso intimo dell'agire nel singolo individuo, senza arrivare ad un quadro del contesto e della struttura sociale in cui l'azione si situa. Cfr.: Schütz A., Endress M., Psathas G., Nasu H., *Explorations of the life-world: continuing dialogues with Alfred Schutz*, Springer, 2005.

Le teorie positiviste, rappresentate tra gli altri da Talcott Parsons (1902-1979), sono più attente alle strutture sociali e alla loro funzione nel raggiungimento degli scopi personali. In questo caso, l'analisi del *tutto* prevale sulla considerazione delle modalità dell'azione e dell'interazione sociale, che vengono ridotte ad aspetti residuali del funzionamento complessivo del meccanismo sociale. In questa visione, la stessa struttura sociale non appare più il risultato del sommarsi dei singoli progetti e delle singole azioni individuali; essa sembra piuttosto la condizione generale in cui i desideri possono sorgere: il singolo attore esprime comportamenti che dipendono da una cultura comune anche ad altri, quella tipica del sistema sociale in cui si trova inserito. Il corso dell'azione è determinato da simboli e valori condivisi. Ciò viene reso evidente da quanto avviene nell'interazione sociale ripetuta: tra le parti si stabiliscono reciproche attese e si adeguano i comportamenti: nel momento in cui le azioni altrui divengono prevedibili e rispondono a determinate aspettative, si stabilisce una norma che governa l'interazione. L'insieme di queste norme, che rappresentano la base dell'ordine sociale, sono interiorizzate dai singoli individui rendendo efficace l'interazione. Cfr.: Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli A., *Corso di Sociologia*, Il Mulino, Bologna, 1997, cap. 3.

private degli Stati Uniti; questi approfondimenti conducono ad un revisionismo ai temi weberiani della burocrazia nell'ambito di un approccio funzionalistico.

Nella sociologia americana la ricezione più *forte* della proposta funzionalistica avviene soprattutto per opera di Talcott Parsons (1902 – 1979)<sup>40</sup>, il quale cerca di formulare una teoria utilizzabile in tutti i campi delle scienze sociali assumendo quindi l'idea di un'unità funzionale della società [le funzioni svolte da una data istituzione sociale - scuola, famiglia, imprese economiche, sistemi politici, ecc. - sono sempre omogenee e diffuse nell'intero sistema sociale, N.d.R.], di universalità [ogni istituzione svolge sempre e necessariamente qualche funzione in seno alla società, N.d.R.] e di una corrispondenza biunivoca e necessaria tra istituzioni e funzioni.

Nondimeno, esiste un'assunzione *debole* delle tesi funzionalistiche, quella proposta da Robert Merton (1910 – 2003)<sup>41</sup>. Questi porta l'attenzione del funzionalismo sul principale assunto metodologico della Scuola di Chicago<sup>42</sup>,

---

<sup>40</sup> Nativo del Colorado, Talcott Parsons si orientò verso una concezione della società basata su criteri funzionalisti e strutturalisti fin dal suo primo lavoro di rilievo *La struttura dell'azione sociale* (1937). Sviluppò il tema del sistema sociale in *Il sistema sociale* (1951) ed approfondì in modo circoscritto la realtà statunitense in *Struttura sociale e personalità* (1964), *Teoria sociologica e società moderna* (1967), *Sistema politico e struttura sociale* (1967). Prima della morte, sopraggiunta a Monaco di Baviera nel 1979, si interrogò anche sulla formazione dei valori culturali, interpretandoli come assegnazioni di senso alla realtà, caratterizzate da un afflato quasi religioso in *La teoria dell'azione e la condizione umana* (1978). Per un approfondimento della vita e delle opere ma soprattutto dell'apparato concettuale di quello che è sicuramente uno dei più noti ed influenti sociologi del Novecento, invitiamo alla lettura di Segre S., *Talcott Parsons. Un'introduzione*, Carocci, Roma, 2009.

<sup>41</sup> Robert King Merton: nato a Filadelfia nel 1910, insegnò presso le università di Harvard, di Tulane e alla Columbia University; fu inoltre presidente della Società sociologica americana. Si è formato alla scuola dello struttural-funzionalismo, di cui interpreta criticamente l'analisi del sistema sociale, differenziandosi dall'eccessivo formalismo del modello di Parsons. Molto importanti sono i suoi contributi allo sviluppo della teoria e dei metodi sociologici empirici. A Merton si deve infatti quella *teoria a medio raggio* che, respingendo il grezzo empirismo di molti ricercatori americani, prendeva però anche le distanze dal sistema parsoniano e dai rischi di astrazione teoretica in esso contenuti. Si è occupato di comunicazione; di teoria sociale in *Teoria e struttura sociale* (1949), *Sulla sociologia teorica* (1968); di sociologia della scienza e della conoscenza in *Sociologia della Scienza* (1973), *Le tradizioni sociologiche da generazione a generazione* (1980) e di metodologia della ricerca in *Ricerca sociale qualitativa e quantitativa* (1979). Poco prima di morire a New York nel 2003, ha pubblicato in collaborazione con Elinor G. Barber, il saggio *Viaggi e avventure della Serendipity* (2002), dedicato alla storia della parola.

<sup>42</sup> La Scuola di Chicago o *scuola dell'ecologia sociale urbana* è una corrente di pensiero, rappresentata inizialmente da membri del Department of Sociology dell'Università di Chicago, e

secondo cui se un individuo definisce reale una certa situazione, essa sarà reale nelle sue conseguenze. Questo teorema, che secondo Merton dà luogo alle *profezie che si autoadempiono*<sup>43</sup>, permette di comprendere quei fenomeni risultanti dall'aggregazione e dall'interpretazione delle azioni individuali di molti attori e costituisce un importante elemento in comune con la tesi della tradizione fenomenologica per cui la realtà sociale è il prodotto della costruzione interattiva tra gli attori sociali. La sua analisi mette quindi a fuoco lo scarto tra l'intenzione razionale con cui i soggetti agiscono e le conseguenze inattese che ne derivano a livello di struttura. Merton concorda con Parsons sul fatto che l'oggetto principale di studio della sociologia sono le conseguenze oggettive provocate da determinate azioni o istituzioni, ma precisa che occorre tenere ben distinti i motivi che spingono gli individui ad agire dalle conseguenze oggettive che possono derivare dalle loro azioni. I soggetti agenti infatti possono non sapere quali sono le reali funzioni svolte da quelle istituzioni ed azioni; ne deriva che le conseguenze di un'azione possono

---

segnatamente da R. E. Park (1864 – 1944) , E. W. Burgess (1886 – 1966) e R. D. McKenzie, che, applicando i concetti dell'ecologia umana all'ambiente urbano (*The City*, 1925), produssero una serie di teorizzazioni sui rapporti fra struttura fisica della città e fenomeni di organizzazione o segregazione sociale. Cfr.: Gasparini A., op. cit. e McKenzie R.D., *The Metropolitan Community*, McGraw Hill, New York, 1933, p. 113.

<sup>43</sup> Per *profezia che si autoadempie* intendiamo, secondo la definizione di Merton (il quale introdusse il concetto nelle scienze sociali nel 1948), una supposizione o profezia che per il solo fatto di essere stata pronunciata, fa realizzare l'avvenimento presunto, aspettato o predetto, confermando in tal modo la propria veridicità. Merton trasse ispirazione dalla formulazione che un altro celebre sociologo, l'americano William Thomas, aveva dato di quello che è passato alla storia come il Teorema di Thomas, che recita: “*Se gli uomini definiscono certe situazioni come reali, esse sono reali nelle loro conseguenze*”. Un esempio illuminante di profezia che si autoadempie citato dallo stesso Merton è il seguente: “*Un mercoledì mattina del 1932, Cartwright Millingville va a lavorare. Il suo posto è alla Last National Bank ed il suo ufficio è quello del presidente. Egli osserva che gli sportelli delle casse sono particolarmente affollati per essere di mercoledì; tutte quelle persone che fanno dei depositi sono inconsuete in un giorno della settimana che è lontano da quello in cui si riceve lo stipendio. Millingville spera in cuor suo che tutta quella gente non sia stata licenziata e incomincia il suo compito quotidiano di presidente. La Last National Bank è un istituto solido e garantito. Tutti lo sanno, dal presidente della banca agli azionisti a noi. Ma quelle persone che fanno la coda davanti agli sportelli delle casse non lo sanno; anzi, credono che la banca stia fallendo, e che se essi non ritirano al più presto i loro depositi, non rimarrà loro più nulla; e così fanno la fila, aspettando di ritirare i loro risparmi. Fintanto che l'hanno solo creduto e che hanno agito in conseguenza, hanno avuto torto, ma dal momento che vi hanno creduto e hanno agito in conseguenza, hanno conosciuto una verità ignota a Cartwright Millingville, agli azionisti, a noi. Essi conoscono quella realtà perché l'hanno provocata. La loro aspettativa, la loro profezia si è avverata; la banca è fallita.*”. Cit. in Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli A., op. cit., pp. 482-483.

essere note e volute dai soggetti che la compiono, oppure non volute né conosciute. Nel primo caso si parla di *funzioni manifeste*, mentre nel secondo di *funzioni latenti*.

Per quanto riguarda il dibattito nel campo del pensiero organizzativo, Merton nella sua opera *Teoria e Struttura sociale* [1949], si pone il problema della congruenza tra le strutture burocratiche e la personalità dei soggetti che vi lavorano. Guarda cioè agli effetti imprevisti che le pressioni esercitate dalle strutture possono provocare nella personalità e nel comportamento degli uomini. Si chiede: quali effetti hanno i meccanismi di promozione e di carriera garantita sui modelli di comportamento dei funzionari? E' sempre vero che la promozione per anzianità diminuisce l'ansia della competizione e aumenta l'efficienza amministrativa? Inoltre, chi lavora in un'organizzazione che si avvicini molto all'insieme combinato dei caratteri che il tipo-ideale di Weber indica, tende a sviluppare una caratteristica deformazione professionale: i regolamenti, che erano stati concepiti come strumenti per raggiungere certi scopi, diventano per Merton dei fini in se stessi. Seguire con precisione e con scrupolo le regole diventa più importante e più gratificante che ottenere i risultati. *“La conformità al regolamento finisce insomma per dar luogo nella pratica a pignoleria e formalismo, vale a dire ad una aderenza puntigliosa alle regole formali”*<sup>44</sup>.

Atteggiamenti di questo genere ostacolano la capacità di adattamento alla grande varietà di situazioni particolari, tutte quelle che non sono state previste dai regolamenti generali. Di conseguenza, conclude Merton, *“proprio le condizioni che normalmente portano all'efficienza in situazioni particolari è specifiche producono inefficienza”*<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Cit.: Merton R. K., (tit. orig.) *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Ill. 1949, The Free Press, (trad. it.) *Teoria e Struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 1992, p. 322.

<sup>45</sup> Cit.: *Ibidem*, p. 324

Un altro importante modello teorico di spiegazione è proposto da Michel Crozier<sup>46</sup>. Il suo lavoro scientifico rappresenta un'estensione concettuale del tema della burocrazia e del potere nelle organizzazioni. Al centro della sua attenzione sono poste le relazioni di potere, vale a dire la possibilità di interferire sul comportamento di altri al di là degli ambiti di autorità previsti dall'organizzazione [si parla in questo caso di *giochi di potere*<sup>47</sup>, N.d.R.]. In un'organizzazione perfettamente razionalizzata questo potere residuo non può sussistere, perché il comportamento di ognuno è perfettamente previsto e visibile. Ma un'organizzazione del genere per Crozier è impossibile, perché non c'è mai una soluzione unica ed assoluta per ogni problema minimamente complesso ed inoltre perché non è possibile prevedere tutti gli aspetti dello svolgimento di un compito<sup>48</sup>. Per Crozier ogni incertezza nella regolamentazione di un ruolo organizzativo comporta l'esistenza di un certo potere discrezionale nelle mani di chi quel ruolo svolge, che può essere da lui utilizzato per contrattare la propria partecipazione nell'organizzazione in vista di vantaggi particolari. I soggetti privilegiati cercheranno allora di conservare le fonti di incertezza alla base del loro privilegio; per gli altri, che in qualche modo sono danneggiati, tenderanno di sottometterle al controllo. Per superare questi circoli viziosi ed evitare balcanizzazioni dei servizi<sup>49</sup> è necessario che l'amministrazione

---

<sup>46</sup> Michel Crozier è nato nel 1922 a Sainte Menehould, in Francia. Egli è un apprezzato studioso di teorie dell'organizzazione ed ha sviluppato il tema del nuovo ruolo dei tecnocrati e dell'impiego strategico delle norme e dei regolamenti nei sistemi di alta complessità. In qualità di consigliere governativo ha concretamente contribuito all'innovazione organizzativa nell'amministrazione pubblica. Docente a Harvard, Stanford e Parigi, ha pubblicato fra l'altro *Il fenomeno burocratico* (1964), *La società bloccata* (1970) e *Il mondo degli impiegati* (1975). Assieme a Erhard Friedberg ha scritto *Attore sociale e sistema: sociologia dell'azione organizzata* (1978). Proseguendo nei suoi studi sulle organizzazioni complesse ha pubblicato *Stato modesto, Stato moderno* (1988), *L'innovazione nei servizi* (1990, assieme a Richard Normann), *L'impresa in ascolto; il management nel mondo post-industriale* (1989). Del 1996 è *La crisi dell'intelligenza* (con Bruno Tilliette).

<sup>47</sup> Cfr.: Bonazzi G., op. cit., cap. 12.

<sup>48</sup> Standardizzare i comportamenti è naturalmente tanto meno facile quanto più l'organizzazione opera in un ambiente instabile.

<sup>49</sup> Per balcanizzazione dei servizi si intende una situazione di estrema frammentazione e di vuoto di potere in una organizzazione. Il termine è mutuato dal linguaggio politico in riferimento a ciò che avvenne nell'Europa danubiano-balcanica dopo la prima guerra mondiale, quando alla presenza

conferisca una dimensione imprenditoriale ai ruoli dei suoi dipendenti, che pertanto operi per trasformarli da burocrati in manager.

La realtà suggerisce quindi che il principio fondamentale di Weber [la prevedibilità dei comportamenti ottenuta attraverso la loro standardizzazione, N.d.R.] è empiricamente rispettato fino ad un certo punto nelle organizzazioni moderne. Inoltre, dalla seconda metà del XX secolo la crescita civile e culturale investe sia la classe lavoratrice che il management. Il problema si trasforma da come catturare il consenso di subalterni - visti come soggetti infantili oscillanti tra sottomissione e turbolenza - in come contrattare contenuti e significati del lavoro tra controparti dotate di uguale dignità e capacità strategica. E' per questo motivo che a partire dagli anni Sessanta si arriva a raccomandare soluzioni molto lontane dai caratteri della burocrazia di matrice weberiana e si sviluppa una letteratura manageriale utile a definire logiche innovative di direzione e amministrazione d'impresa.

Anche qui vengono messi in discussione i principi classici della scelta razionale: accade infatti che, di prassi, il manager non disponga di tutte le informazioni necessarie alla conoscenza di ogni possibilità di scelta disponibile né di ogni conseguenza associata a ciascuna possibilità decisionale e che oltre a ciò si trovi ad operare in condizioni di grande incertezza, in presenza di fattori di rischio. Di conseguenza, difficilmente il manager adotta una scelta ottimale, ma agisce in base a criteri di razionalità limitata<sup>50</sup>. Se da un lato l'impossibilità di pervenire a decisioni

---

dell'impero austro-ungarico si sostituì un mosaico di piccoli Stati, divisi al loro interno e contrapposti gli uni agli altri, dunque facile preda delle potenze vicine.

<sup>50</sup> Il concetto di razionalità è più complicato rispetto a quanto delineato da Weber. Lo studioso che più di ogni altro ha contribuito a chiarirlo, in un modo che ha profondamente influenzato lo sviluppo degli studi organizzativi è il premio Nobel per l'economia Herbert Simon. Egli non contraddice in astratto un'idea generale di razionalità come quella di Weber, ma sostiene che è necessario prendere sul serio l'affermazione che il comportamento reale non la raggiunge praticamente mai. E' impossibile infatti avere una conoscenza completa e una previsione di tutte le conseguenze che discendono da una eventuale scelta, così come è impossibile avere in mente tutte le alternative. La razionalità è dunque sempre una razionalità limitata, che mira ad ottenere non i massimi risultati possibili in astratto, ma risultati soddisfacenti, e lo fa semplificando i modelli e trascurando la catena delle cause e degli effetti oltre un certo orizzonte, limitandosi cioè ad alcuni aspetti che un attore considera più rilevanti ed essenziali. La razionalità limitata è pertanto la razionalità possibile e concretamente perseguibile in

manageriali rigorosamente razionali può rappresentare un limite del ruolo del management, dall'altro proprio in questa difficoltà risiede la capacità del manager di valutare il rischio e l'opportunità di scegliere le strategie più adeguate al raggiungimento dei fini aziendali.

Una tra le più influenti soluzioni nell'ambito del dibattito manageriale è quella offerta da Peter Drucker<sup>51</sup> ne *Il potere dei dirigenti* [1964]: la “direzione per obiettivi”, “management by objectives” (MBO) nella versione inglese. Essa si presenta come la formula con cui combattere le incrostazioni burocratiche e rappresenta il prodotto di una pluridecennale discussione nel campo delle scienze manageriali. Il punto di partenza di Drucker è la critica radicale all'idea che la ricerca del massimo profitto sia di qualche utilità per capire come veramente operino le organizzazioni e i loro manager. “Assumere che il massimo profitto sia l'obiettivo

---

normali condizioni di incertezza. Cfr.: Simon H. A., *Scienza economica e comportamento umano*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000.

<sup>51</sup> Peter Ferdinand Drucker è nato a Vienna nel 1909 in una famiglia di intellettuali, del cui circolo di amici faceva parte anche l'illustre neuropsichiatra Sigmund Freud (1856 – 1939). La madre di Drucker, Caroline, era laureata in medicina, il padre Adolph era un economista, avvocato, funzionario dello Stato.

Il giovane Drucker riteneva la scuola noiosa ed era deciso ad evitare l'università e a lasciare l'Austria. Nel 1927 trovò lavoro in una società di Amburgo e per placare il disappunto del padre si iscrisse all'università della città anseatica. Più tardi scoprì che non c'erano corsi che poteva frequentare la sera e passò quindi le ore immerso nei libri della biblioteca pubblica. In Germania si impiegò poi come reporter ma l'ascesa di Hitler lo indusse a lasciare il paese, prima per la Gran Bretagna e poi, nel 1937, negli Stati Uniti. Nel 1943 divenne cittadino americano. Ricordando le tragedie dell'Europa della sua gioventù e quella che fu la risposta americana, si convinse che i buoni manager erano i veri eroi del suo tempo. Il mondo, specialmente il mondo in via di sviluppo, si riprende da ripetute catastrofi perché “la gente ordinaria, la gente che gestisce piccole imprese e istituzioni, si assume la responsabilità e continua a costruire per il domani anche quando tutto quello che è intorno a sé è crollato”, scrisse Drucker in *The frontiers of management*. Drucker F. P., *Le Frontiere del Management*, Etas Libri, Milano, 1987.

Drucker non ha mai esitato a fare suggerimenti dall'apparenza radicale: era favorevole alla liberalizzazione della droga e ad uno stimolo dell'innovazione che permetta alle nuove imprese di addebitare al governo i costi dei regolamenti e della burocrazia. Quando si accorse che la pressione della concorrenza rendeva inapplicabili molte pratiche da lui difese (salari garantiti e occupazione a vita nel settore industriale) divenne sempre più interessato ad offrire le sue consulenze al *settore sociale* [i gruppi no profit, N.d.R.].

Molti dei suoi aforismi divennero leggendari, come ad esempio: “Marketing è una parola che va di moda. Il manager delle vendite diventa vicepresidente del marketing. Ma un becchino resta un becchino anche quando è chiamato impresario delle pompe funebri: solo che il prezzo della sepoltura aumenta”. Drucker ha ricevuto nel 2002 la Medaglia della Libertà, massima onorificenza civile statunitense, che gli è stata assegnata per essere stato pioniere della gestione aziendale.

Nel 2005 è deceduto nella sua casa di Claremont, vicino a Los Angeles: aveva 95 anni. Cfr.: Krames J. A., *Inside Drucker's Brain*, Portfolio, 2008.

*unico ed immutabile nel tempo di un'impresa è soltanto un postulato ideologico che non aiuta la comprensione e anzi rischia di fuorviarla.*"<sup>52</sup> Ciò non significa che il profitto non rivesta alcuna rilevanza, tuttavia esso non rappresenta il fine ultimo di un'impresa ma soltanto una misura della sua attività.

Ricalcando l'assunto di base della tesi di Herbert Simon<sup>53</sup> sulla razionalità limitata, Drucker sostiene che le aziende non operino al fine del raggiungimento del massimo profitto ma di un profitto sufficiente a coprire i rischi insiti nell'attività economica. Inoltre, richiama l'attenzione sul fatto che massimizzare i profitti sul breve periodo può compromettere la stessa sopravvivenza dell'azienda nel futuro, mentre optare per profitti più limitati con la ragionevole garanzia di perseguirli nel tempo vuol già dire anteporre il criterio della sicurezza sul medio-lungo termine a quello del massimo profitto immediato senza preoccuparsi del domani. Al principio unico ed astratto del massimo profitto subentra il principio basato sull'esistenza di una pluralità di obiettivi concreti e variabili, determinati in base ai vincoli e alle scadenze temporali.

---

<sup>52</sup> Cit. Bonazzi G., Storia del pensiero organizzativo, Franco Angeli, Milano, 2008, p. 288.

<sup>53</sup> Herbert A. Simon è nato a Milwaukee, nel Wisconsin nel 1916, i suoi studi hanno abbracciato molteplici campi della ricerca sociologica, che vanno dalla psicologia sperimentale alla scienza cognitiva, dall'economia all'intelligenza artificiale, all'epistemologia. Negli anni Quaranta le sue ricerche lo hanno portato a criticare il modello classico dell'*Homo oeconomicus* e a sviluppare in economia un modello più realistico del problema della capacità decisionale dell'individuo, basato sulla nozione di *razionalità limitata*, che più tardi nel 1978 gli valse il premio Nobel per l'economia. Studioso di sociologia dell'organizzazione industriale, questi suoi approfondimenti, negli anni Cinquanta, sono stati fondamentali per la realizzazione dei primi programmi degli elaboratori elettronici, che simulavano le decisioni umane in diverse attività di *problem solving* come gli scacchi o la dimostrazione di teoremi: programmi annoverati tra quelli che hanno gettato le basi per la realizzazione dell'intelligenza artificiale e della scienza cognitiva. Simon nei suoi lavori ha sottolineato, inoltre, come scelta di mezzi più razionali per l'elaborazione di modelli organizzativi efficienti, la necessità di tener conto delle motivazioni psicologiche di tutti coloro che fanno parte di un'organizzazione, in quanto questa non si presta a essere affidata a un singolo individuo, data la complessità delle variabili da considerare. In questo modo la struttura amministrativa offre a ciascun membro dell'organizzazione informazioni tali da consentirgli di assumere decisioni razionali, nell'ambito di una gamma di alternative limitata. Tra i suoi scritti si ricordano: *Il comportamento amministrativo* (1947), *Organizzazioni* (1958) in collaborazione con J. G. March, *Il modello dell'automazione* (1965), *Modelli di razionalità limitata* (1982). E' deceduto a Pittsburgh nel 2001. Per una essenziale ma esauriente panoramica sul concetto di razionalità limitata in campo organizzativo si veda Bonazzi G., op. cit., pp. 363-378.

Dirigere per obiettivi significa che ogni manager imposta la sua azione attraverso l'individuazione e il perseguimento di obiettivi specifici determinati congiuntamente – in certa misura - con i suoi superiori, il più possibile quantificabili e da raggiungere entro un periodo di tempo determinato. Il manager viene poi valutato dai suoi superiori in base al grado di raggiungimento di tali obiettivi piuttosto che in base ai criteri tradizionali di fedeltà all'azienda, spirito di gerarchia o attivismo fine a se stesso.

Risulta chiaro come in questo schema, più che alle regole bisogna fare attenzione alle finalità aziendali e ciò implica:

- un'ampia possibilità di discutere gli obiettivi senza tenere troppo in considerazione la gerarchia nel valutare le proposte;
- gli obiettivi possono essere ridefiniti e ricontrattati in successive riunioni;
- la carriera per anzianità è prevista ma si deve soprattutto tener conto dei risultati che una persona ottiene e dei contributi che essa dà alla soluzione dei problemi.

Secondo Drucker, un'organizzazione basata su questi principi motiva maggiormente le persone ad impegnarsi, porta alla luce le zone di inefficienza e i giochi di potere consentendo di affrontarli efficacemente ed è più idonea ad adattarsi ad un ambiente poco prevedibile.

Ma va tenuto sempre in attenta considerazione il fatto che le organizzazioni non sono solo date da un insieme di regole preordinate, orientate all'efficacia e all'efficienza; esse sono soprattutto delle entità vitali, segnate da matrici culturali e determinanti di tipo sociale. Ogni singolo attore – utente, membro o manager – assume una veste particolare nel reinventare incessantemente l'organizzazione.

Le teorie sopra descritte, nel loro insieme, costituiscono quindi una risorsa fondamentale per comprendere le dinamiche delle organizzazioni mettendo ordine ai flussi di esperienza e, nel confronto su base empirica, possono contribuire a far crescere all'interno delle organizzazioni una cultura dell'innovazione, della qualità e del miglioramento.